

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Využití metod projektového řízení pro řízení kulturní akce

The Utilization of Project Management Methods for Managing Cultural Event

Student: Barbora Žembová

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Žembová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Využití metod projektového řízení pro řízení kulturní akce**
The Utilization of Project Management Methods for Managing Cultural Event

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení projektu a projektového řízení
 3. Představení vybraného projektu
 4. Částečná realizace projektu a její vyhodnocení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
ŠTEFÁNEK, Radoslav, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ a Klára BENDOVÁ. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Edika, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
VEBER, Jaromír et al. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

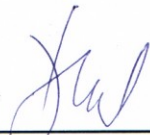
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Jiřího Bláhy, CSc. a uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 9.5.2014

Barbora Žembová

Barbora Žembová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení mé práce, za věcné a cenné připomínky a za ochotu a věnovaný čas.

Také bych ráda poděkovala tour manažerce Karolíně Pánkové za příležitost podílet se na turné a za veškeré informace, které mi vždy ochotně poskytla.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické vymezení projektu a projektového řízení.....	4
2.1	Projektové řízení.....	4
2.1.1	Historie projektového řízení.....	6
2.2	Projekt.....	7
2.2.1	Základní procesy	8
2.2.2	Dělení projektů.....	10
2.3	Využité metody plánování.....	11
2.3.1	Stanovení cílů.....	11
2.3.2	Časový harmonogram	12
2.3.3	Media a PR Plán.....	14
2.3.4	Rozpočet.....	18
3	Představení projektu.....	21
3.1	Kapely.....	21
3.1.1	Manzana	21
3.1.2	Luxury Toys	22
3.1.3	Peekaboo Primate.....	22
3.2	Organizační tým	22
4	Částečná realizace projektu a její vyhodnocení	24
4.1	Stanovení a zhodnocení cílů projektu.....	24
4.2	Časový harmonogram.....	25
4.3	Mediální plán.....	27
4.3.1	Úvod (Analýza situace).....	28
4.3.2	Záměry a cíle.....	31
4.3.3	Publikum	33
4.3.4	Sdělení.....	34
4.3.5	Strategie.....	35
4.3.6	Aktivita.....	35
4.3.7	Časový harmonogram	36
4.3.8	Rozpočet.....	38
4.3.9	Realizace a zhodnocení	38

4.3.10	Shrnutí	39
4.4	Rozpočet projektu.....	39
5	Závěr.....	41
6	Seznam literatury.....	42

1 Úvod

Projektové řízení je v dnešní době zcela známým pojmem. Nachází uplatnění všude tam, kde je zájem podniku přijít s něčím novým a kde má management zájem na rychlé realizaci a dodržení pevných termínů. Stejně tak je tomu i na poli kultury. Tato oblast s sebou přináší sice jistá specifika, která neumožňují využít všech metod v plném rozsahu, ale přesto i zde lze uplatnit metody projektového managementu.

Stále častěji se začíná objevovat také sousloví „event management“, které se zaměřuje na specifické oblasti, jako jsou právě hudební události či sportovní akce. Příkladem takového eventu mohou být např. Olympijské hry.

Velký přínos pro zpracování této bakalářské práce měl pro mě rovněž půlroční pobyt díky programu Erasmus na JAMK University of Applied Sciences ve Finsku, kde jsem měla možnost absolvovat předměty zaměřené právě na Music and Media Management. Pro zpracování mi bude sloužit výběr ze zahraniční i české literatury a podklady z předmětů absolvovaných ve Finsku.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vymezení obecných pojmů projektového managementu a také specifických částí potřebných pro event management. V praktické části jsou pak teoretické poznatky aplikovány na konkrétní projekt.

Cílem bakalářské práce je vypracovat projekt Evropského turné tří finských kapel, které proběhne v měsíci květnu roku 2014. Vypracování projektu spočívá ve vymezení cílů, tvorbě podrobného mediálního plánu, rozpočtu a jednotlivých koncertních zastávek. Ke zpracování je použita metoda stanovení cílů, podrobného popisu činností, Ganttův diagram a další metody, které jsou podrobně rozepsány v kapitole 2.3 Využité metody plánování.

2 Teoretické vymezení projektu a projektového řízení

V této kapitole jsou vysvětleny klíčové pojmy, které jsou stěžejní pro pochopení projektového plánování a realizace akcí.

2.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli projektový management je způsob řízení, pomocí kterého je možné zabezpečit realizaci požadovaných cílů. Projektový management lze definovat několika způsoby.

Lze jej popsat jako soubor metodik k efektivnímu plánování a realizaci projektů. Tyto metodiky slouží k rozplánování složitějších, zpravidla jednorázových akcí a jedná se spíše o způsob řešení problémů než o pevně dané postupy. Protože cílem projektového řízení je úspěšně realizovaný projekt, je snadnější využít těchto postupů, metodik a nástrojů, které se osvědčily dlouholetými zkušenostmi než vše zkoušet pokaždé znovu. Soubor postupů v projektovém managementu usnadňuje a urychluje práci na projektech (Bendová, 2012).

Přední světový teoretik Harold Kerzner vymezuje projektové řízení jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnost s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“ (Svozilová, 2006, str. 19).

PMI, neboli Project Management Institute (světové profesionální sdružení projektových manažerů), definuje projektové řízení následovně:

„*Je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu*“ (Stodůlková, 2008, str. 7).

Svozilová (2006, str. 20) zase uvádí, že: „*Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti ... dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.*“

Mooz, Fostberger a Cotterman definují pět základních prvků projektového managementu, kterými jsou projektová komunikace, týmová spolupráce, životní cyklus projektu, vlastní součásti projektového managementu a organizační závazek (Svozilová, 2008).

Z výše uvedených definic lze shrnout, že ve všech ohledech se z velké části shodují. Jde vždy o způsob řešení a souhrn aktivit, které vedou k dosažení specifických cílů. Mooz, Fostberger a Cotterman definují navíc ještě základní prvky a aspekty, které jsou k dosažení cílů projektu také velmi důležité.

Jak bylo řečeno již několikrát, projektové řízení lze použít snad ve všech oborech a odvětvích. Metody ani nástroje, které jsou používány v projektovém řízení, nejsou nijak vázány na konkrétní odvětví. Pomocí projektového řízení můžeme tedy koordinovat činnosti při stavbě mostu, restrukturalizaci podniku, při organizaci festivalu nebo při řízení série vzdělávacích kurzů.

Existují ale i činnosti, pro které není projektové řízení vhodné. Je tomu tak zejména proto, že použití projektového řízení je pro takové činnosti příliš komplikované, nebo existují lepší způsoby řízení. Klára Bendová (2012) uvádí jako příklad tyto činnosti:

- krizové situace (vhodnější je krizové řízení),
- periodicky se opakující činnosti (vhodnější je operativní řízení, procesní řízení),
- jednoduché, bezrizikové akce,
- tam, kde převládá chaos a nezáměr o zlepšování nebo úspěšné realizování činností (neexistuje vhodné řízení, výsledek závisí většinou na síle osobnosti vedoucí osoby).

2.1.1 Historie projektového řízení

Ačkoli se může obor projektové řízení jevit jako mladá vědní disciplína, její kořeny zasahují až do dob starověkých civilizací. Vzpomeňme si například na velkolepé artefakty, jako jsou pyramidy v egyptské Gize, Velká čínská zeď nebo Koloseum v Římě, které se dochovaly dodnes. Plánování i řízení tak obrovských projektů bez dostupných a levných technologií, jaké existují v současnosti, vzbuzuje obdiv.

Projektový management, jak ho známe nyní, vznikl na počátku 60. let 20. století, kdy společnosti začaly vidět přínosy v organizaci práce právě za pomoci projektů a také pochopily urgentní potřebu komunikace a integrace práce mezi podnikovými útvary a různými profesemi. Amerika byla popředu, neboť v roce 1956 vzniklo sdružení American Association of Cost Engineers (AACE), které vytvořili praktici projektového managementu. Specializovali se na plánování, odhad a kontrolu nákladů (Lunter, 2011).

V Evropě vznikla až v roce 1967 Mezinárodní asociace, která byla nazvaná IPMA – International Project Management Association. Tato asociace sdružuje několik národních organizací projektového managementu, včetně ČR. Během 60. let 20. století byl projektový management ale doménou pouze nákladných a velmi složitých projektů. Menší projekty nebo projekty v jednodušším podnikatelském prostředí byly řešeny převážně neforemným projektovým řízením, které bylo založeno na metodicky výzkumných metodách než na výsledcích zkušeností zainteresovaných stran. V roce 1969 vzniká v USA Project Management Institute (PMI), jehož cílem je modernizace a profesionalizace nástrojů a technik projektového managementu. Dodnes je PMI jedna z nejvýznamnějších světových organizací projektových manažerů.

Postupně se projektové řízení dostávalo do podvědomí více a více lidem také z jednoduššího podnikatelského prostředí, přesto se až od 80. let 20. století (slovosled) projektový management začal používat ve všech podnikatelských aktivitách.

2.2 Projekt

K tomu, abychom mohli dosáhnout jedinečného produktu ve stanoveném čase s omezenými zdroji, je využíváno projektového řízení, které její realizaci umožní.

Project Management Institute definuje projekt jako dočasné úsilí, které zavazuje vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Detailnější definici můžeme nalézt například v publikaci od kolektivu autorů Projektové řízení pro začátečníky (2011, str. 12), kteří uvádí: „Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.“

Projekt můžeme také definovat na základě pěti atributů, kterými jsou:

- jedinečnost,
- komplexnost,
- vysoká míra nejistoty,
- vymezenost,
- tým.

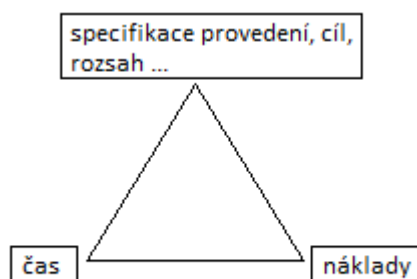
Jednotlivé atributy opět popisuje kolektiv autorů v knize Projektové řízení pro začátečníky (2011):

- jedinečnost se vztahuje především k cíli projektu, neboť každý projekt je jedinečný a dodává také jedinečný výstup,
- komplexnost je reprezentovaná různorodostí metod, které jsou využívány úměrně k životnímu cyklu projektu,
- pro projekt je také typická vysoká míra nejistoty, neboť každý projekt je originál a nemůžeme předem předpokládat jeho průběh a úspěšnost. Vysoká míra nejistoty provází zejména projekt při jeho zahájení,
- vymezeností je myšleno vymezení časem, financemi a lidskými a materiálními zdroji, kdy na základě těchto omezení je stanoven rozsah projektu,

- projekt realizuje projektový tým, který vznikl v době zahájení projektu a v momentě ukončení je rozpuštěn.

Každý projekt má definovány tři základní parametry, a to náklady, čas a kvalitu společně tvořící tzv. “trojimperativ“, který někteří autoři přímo chápou jako definici projektu. V jiných zdrojích můžeme místo kvality najít cíl projektu, rozsah, či dostupnost zdrojů. Všichni autoři se ale shodují na tom, že jsou tyto parametry úzce svázány. V okamžiku, když změníme jeden z atributů, zaručeně to ovlivní i parametry další. To znamená, že když budeme chtít například dokončit výstup v kratším čase a ve stejné kvalitě, budeme muset investovat více finančních prostředků. Projektový tým by se měl snažit o dodržování rovnováhy mezi jednotlivými parametry po celou dobu realizace projektu (Kolektiv autorů, 2011).

Trojimperativ můžeme schematicky naznačit následujícím způsobem, který zároveň zdůrazňuje propojenost všech tří parametrů:



Obr. 2.1 Trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Základní procesy

Při plánování jednotlivých dílčích procesů projektu je nutné, aby byly prováděny v určitém pořadí. Například nelze plánovat termíny a náklady, pokud nejsou definovány konkrétní činnosti. Základní procesy se mohou během fáze projektu opakovat několikrát.

V publikaci Projektové řízení podle PMI jsou zahrnuty do základních procesů následující (Řeháček, 2013):

- Plánování rozsahu prací – vypracování písemného rozsahu prací sloužící jako podklad pro budoucí projektová rozhodnutí. Může obsahovat popis produktu, listinu základního vymezení projektu, omezení či předpoklady.
- Definování rozsahu – rozpracování jednotlivých částí rozsahu a rozdělení hlavních předmětů projektu na menší a lépe zvládnutelné části s cílem zvýšit přesnost odhadů nákladů, času a zdrojů nebo umožnit jasné stanovení kompetencí.
- Definování činností – stanovení konkrétních činností, které musí být provedeny s cílem vytvořit výstupy projektu.
- Řazení činností – stanovení a dokumentování vazeb závislostí
- Odhadování trvání činností – odhadování časové náročnosti pro dokončení jednotlivých činností.
- Sestavování časového rozvrhu – analyzování pořadí činností, dob trvání činností a požadavků na zdroje s cílem sestavit časový rozvrh projektu.
- Plánování zdrojů – určování, jaké zdroje (pracovníci, zařízení, materiál) a v jakých množstvích jsou potřeba pro provádění činností v rámci projektu.
- Odhadování nákladů – stanovení odhadu nákladů na zdroje potřebné pro dokončení činností v rámci projektu.
- Rozpočtování nákladů – přidělování odhadovaných nákladů jednotlivým činnostem v rámci projektu.
- Sestavení plánu projektu – přebírání výsledků plánovacích procesů a jejich zpracování ve formě odpovídajícího dokumentu.

Výčet těchto procesů samozřejmě není kompletní. Další plánovací procesy můžeme zařadit do pomocných procesů a vazby mezi nimi závisí na charakteru projektu. Například u některých procesů nemusí existovat rozpoznatelné riziko, a tedy definování rizik lze stanovit až po zpracování nákladových a časových cílů.

Mezi pomocné procesy může patřit například plánování kvality, organizačního uspořádání, plánování komunikace, stanovení a hodnocení rizik, tvorba proti-rizikových opatření apod. (Řeháček, 2013).

2.2.2 Dělení projektů

Vzhledem k tomu, že téma této bakalářské práce zní „Využití metod projektového řízení pro řízení kulturní akce“, dále se v teoretické části budeme zabývat projektovým řízením zaměřeným právě na speciální kulturní či sportovní události. Takový projekt se velmi často nazývá event a na události tohoto typu se zaměřuje Event management.

Pojem event má stejně jako projekt nespočet různých významů a výkladů, které ale ve své podstatě mají jen minimální rozdíly. Příklad a také jako jednu z nejvýstižnějších definic uvádí Vaibhav Mehndiratta ve své knize Career in Event Management. Ten popisuje event jako organizovanou příležitost například setkání, konvenci, výstavy, speciální akce, gala večere, atd. Událost se často skládá z několika různých, přesto souvisejících funkcí (Vaibhav Mehndiratta, 2009).

V zásadě lze eventy dělit do tří základních kategorií: osobní (narozeniny, svatby, výročí, rodinné sešlosti), speciální (konference, kongresy, aukce, charitativní akce) a společenské (veletrhy, festivaly, koncerty, taneční show). Podle jiné literatury lze eventy dělit na (Janoušková, 2012):

- volnočasové eventy (volný čas, sport, rekreace),
- kulturní eventy (ceremoniály, náboženství, umění, folklór),
- obchodní eventy (komerční, politické, charitativní, pro podporu prodeje),
- osobní eventy (svatby, narozeniny, výročí).

Je zde mnoho dalších způsobů jak lze rozdělit a seskupovat eventy. K dalším kritériím, která jsou v práci uvedena, patří například rozdělení podle velikostí či formy a obsahu, které jsou zmíněny v Events Managementu (skupina autorů, 2006).

Podle **velikosti** můžeme eventy dělit na:

- **eventy určité místní komunity** – události zaměřené hlavně na místní obcenstvo, mají vybudovat spolupatričnost, vztah k určitému místu apod.,
- **velké eventy** – přitahují pozornost značného počtu návštěvníků, stejně jako médií. Příkladem mohou být události jako mistrovství světa v různých sportech apod.,

- **hallmark eventy** – události spojené s kulturou určitého města či regionu, které zároveň vzbuzují pozornost širokého okolí. Jako příklad lze uvést události jako Karneval v Riu, Oktoberfest v Mnichově nebo Tour de France,
- **mega eventy** – události tak velké, že ovlivňují celou ekonomii ve světovém měřítku, zahrnují extra vysoký počet turistů, mediální prostor a mají celosvětovou prestiž. Příkladem jsou Olympijské hry, Paraolympijské hry, FIFA World Cup, IAAF World Championship.

Podle **formy nebo obsahu** jsou to eventy:

- **kulturní** – jedná se například o hudební festivaly, události na oslavu regionu, amatérské umělecké akce, které bývají často nízko nákladové, naopak komerčně zaměřené akce, které se snaží dosahovat co možná nejvyšší standardů i s pomocí světoznámých umělců,
- **sportovní** – testování schopností sportovců pomocí soutěžení je jednou z nejstarších aktivit lidstva vůbec. Sportovní akce jsou proto důležitou součástí eventového průmyslu, zahrnující individuální nebo skupinové sportovní eventy jako např. Olympijské hry,
- **firemní** – zahrnují konference či firemní akce. Jde buď o diskusi, konzultaci, hledání řešení problémů nebo o reklamu a propagaci produktů firmy.

2.3 *Využité metody plánování*

V rámci této kapitoly budou rozepsány jednotlivé metody, které jsou nedílnou součástí při realizaci projektů, a to s ohledem na metody použité při realizaci turné popsané v praktické části této práce.

2.3.1 Stanovení cílů

Správné stanovení cílů je dalším nástrojem k dosažení stanovených/vlastních vizí. Vytvořením dílčích cílů projektu podrobně konkretizujeme hlavní cíl a jejich splnění je pak předpokladem úspěšného naplnění hlavního cíle, tedy úspěšné realizace projektu.

U těchto cílů se dle Svozilové jedná o rozčlenění hlavního cíle do komponent, které přesněji popíší rozsah řešeného tématu. Definice cílů projektu by měla obsahovat tyto čtyři hlavní charakteristiky (Bartošová, 2011):

- popis výstupu, který má být vytvořen,
- očekávaný časový rámec zhotovení tohoto výstupu,
- měřítko, podle kterých se cíl bude považovat za splněný,
- podmínky, které upřesňují představy zadavatele o způsobu splnění tohoto cíle.

Při sestavování cílů lze použít metodu SMART, která slouží jako mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení ve fázi stanovení cílů. Jedná se o způsob jak hodnotit kvalitu projektových cílů. Existuje několik upravených alternativ, nicméně v této práci je dostatečné vysvětlení základní podoby metody.

Zkratka SMART se skládá z:

S (Specific) - Specifický, konkrétní

M (Measurable) - Měřitelný

A (Achievable) - Dosažitelný

R (Realistic) - Reálný

T (Time-bound) - Termínovaný

U písmene R lze zvolit více variant, kdy může představovat krom reálnosti také relevant, resourced nebo results-oriented čili cíl odpovídající, pokrytý zdroji nebo orientovaný na výsledky.

2.3.2 Časový harmonogram

Nedílnou a velmi důležitou součástí plánování a realizace je dodržení časového harmonogramu. Sestavení časového rozvrhu znamená určování dat zahájení a ukončení činností projektu. Pokud tato data nebudou reálná, je pravděpodobné, že projekt nebude dokončen tak, jak byl naplánován. Sestavení časového rozvrhu znamená určování dat zahájení a ukončení činností projektu.

Hlavním krokem k realizaci časového harmonogramu je odhadování trvání jednotlivých činností. To zahrnuje posuzování počtu pracovních období či pracovní doby, které bude pravděpodobně potřeba pro dokončení každé stanovené činnosti. Odhad by měli provádět odborníci projektového týmu, kteří nejlépe rozumí dané činnosti (Řeháček, 2013).

Při odhadu ale není důležité jen porozumění práce a praxe v dané oblasti. Podstatné je, aby odhadci rozuměli také cílům a technikám odhadování a uměli odhadovat správně. Odhady musí být založeny na zkušenostech, být optimistické a realistické. Také je velmi dobré zapojit do odhadů všechny, kteří budou práci provádět. Ti totiž dokážou nejlépe zvážit svá vlastní omezení a jsou obvykle i více motivováni k dokončení práce, kterou si odhadli sami, než když byla nadefinována někým jiným. Jako metodu k odhadování lze použít odhadování fázové, Apportioning nebo parametrické odhadování (Kolektiv autorů, 2011).

Nejčastějším nástrojem pro znázornění časového harmonogramu je horizontální úsečkový graf, známý také jako Ganttův diagram. Účelem všech grafických technik je ilustrace vztahu mezi činnostmi a časem. Ganttův diagram je široce používanou metodou, neboť je jednoduchý na zpracování a lze jej vytvořit v některých ze základních počítačových programů, stejně tak jako ve specializovaných programech, díky nimž se můžeme snadněji /jednodušeji orientovat a uplatnit vedlejší prvky jako přiřazení zdrojů i s náklady příslušící k jednotlivým činnostem. V dnešní době existuje také mnoho online programů, ve kterých lze časový harmonogram vytvořit jednoduše, bez nutnosti zakoupení specializovaných programů.

Existují dva způsoby jak přistoupit k plánování projektu, přičemž oba jsou popsány v knize Projektové řízení pro začátečníky (Kolektiv autorů, 2011):

- Plánování odpředu – začít ve stanovený den a skončit ve chvíli, kdy je provedena poslední aktivita.
- Plánování odzadu – sestavovat plán zpětně, od chvíle, kdy má být doručen výstup a začít s realizací v takovém okamžiku, aby byl výstup doručen podle plánu.

Projektový management pro začátečníky (2011, str. 116) se také zaměřuje na výhody a nevýhody Ganttova diagramu.

Výhody:

- jednoduché pro kreslení a čtení,
- vhodné pro statické prostředí,
- užitečný nástroj pro přehled činností projektu,
- široké využití,
- součást většiny počítačových programů pro řízení projektů.

Nevýhody:

- nepřehledné v případech, že jde o stovky nebo tisíce činností,
- obtížná manuální aktualizace v případě, kdy se provádí hodně změn,
- nesrovnává časové hledisko s náklady,
- nepomáhá s optimalizací zdrojů,
- komplikované určení výslovně možných návazností jednotlivých činností.

2.3.3 Media a PR Plán

Mediální plán a plán PR aktivit tvoří nedílnou součást organizace jakékoli události. Je to zejména proto, že jeden z hlavních cílů by měl být také oslovit co největší publikum a zajistit velkou účast v den akce. Abychom správně oslovili veřejnost, používáme právě k těmto účelům mediální plán i plán PR.

Public relations

Public relations bývá velmi často také používán pod zkratkou PR a z angličtiny jej lze volně přeložit jako vztahy s veřejností. PR jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby od veřejnosti.

Media plán

Jak by měl vypadat ideální media plán, který shrne působení firmy v médiích a postupy při provádění PR aktivit, nelze jednoznačně určit. Na internetu či v odborné literatuře můžeme však nalézt různé typy a postupy, které nám při tvorbě mohou značně pomoci.

Plán, který bude rozebrán podrobněji dále, zahrnuje 9 základních složek, které se postupně zaměřují na obecnou situaci daného projektu a později detailněji nahlíží na strategii v médiích, předběžný rozpočet a rozepsaný časový harmonogram. Tento dokument, který po kompletním vyplnění poskytne pomocný a nezbytný nástroj při plánování a realizaci projektů, jako je právě turné apod., byl obdržén při studiu předmětu Media and Public Relations na JAMK University of Applied Sciences ve Finsku.

a) Úvod

Mise

Každý subjekt by měl mít jasnou představu proč, za jakým účelem funguje a na základě toho formulovat misi neboli poslání. Poslání organizace určuje její charakter, identitu, účel a smysl jejího zřízení, hodnoty, které uznává apod. (Veber, 2009).

Vize

Na rozdíl od poslání, které souvisí spíše se způsobem chování a má nadčasový charakter, vize vyjadřuje představu nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního elementu organizace. Vize může být uvedena mottem (Veber, 2009).

b) Představení (analýza situace)

V této oblasti by měly být znázorněny výsledky provedeného výzkumu v jednotlivých oblastech. Výzkum by měl analyzovat odvětví, situaci firmy, trhu atd. Také je zde prostor pro stručné představení projektu a definování cílů, které zapříčinilo vytvoření plánu. Je to kompletní souhrn, který by měl odpovědět na otázku „proč“.

c) Vymezení cílů

Hlubší zaměření na cíle a toho, čeho chceme dosáhnout. Odpovídáme na následující otázky:

Čeho se snažíme dosáhnout?

Jsou naše cíle krátkodobé/dlouhodobé?

Cílem této části je identifikovat naše požadavky a určit, na co se budou konkretizovat. Při tom by se nemělo zapomínat, že hlavní snahou je získat klíčovou veřejnost prostřednictvím médií.

d) Popis publika

Tato část PR plánu je oblast, kde se pořádající agentura či PR tým zaměřuje na cílový trh společnosti. U každého nového plánu či události, kterou se společnost chystá zrealizovat, je důležité vymezit cílový trh a zmenšit obecné publikum na publikum užšího rázu. Tato tvorba může být ponechána PR týmu, ale i přesto by společnost měla mít již nějakou představu o tom, kdo vlastně jejich cílové publikum/trh je. Tato část by měla zjednodušit definování cílů, strategie a aktivit. Neboť s vymezenými cíly je více pravděpodobné uspět.

e) Sdělení

Sdělení jsou založena na vymezených cílech a také na tom, jakým způsobem chce pořádající agentura komunikovat přes média. Kapitola Sdělení pomáhá vymezit hlavní myšlenky, které chceme dostat prostřednictvím médií k zákazníkům.

f) Strategie

Tato sekce znamená definovat nástroje a metody, které budou použity k oslovení a zaujetí cílové veřejnosti. To může zahrnovat popis mediálních prostředků, které agentura použije. Například se může jednat o sociální média, tisk atd. Organizační tým, který tento plán vytváří, se zaměřuje zejména na to, jak budou cíle předány, a v neposlední řadě také na to, jaké formy médií budou vybrány a proč.

g) Aktivita

Část mediálního listu podrobně popisující aktivity na jednotlivých médiích. Pokud se agentura zaměřuje například na propagaci na sociálních médiích, mohou být podrobně popsány aktivity na Facebooku, Twittru, Youtube, Instagramu, Foursquare apod.

Zde je také určen seznam mediálních nástrojů, který vysvětluje jak vyvíjet mediální pozornost. Například se může jednat o tyto nástroje:

- tisková zpráva,
- články, příběhy spokojených zákazníků,
- tiskové konference, interview,
- interview v rádiu, televizi nebo tisku atd.

Je velmi důležité rozdělit aktivity do tří skupin:

- před akcí,
- v průběhu akce,
- po akci.

h) Pracovní plán

Časový či pracovní plán je kritickou částí plánu. Zahrnuje data, aktivity a podrobné komentáře k jednotlivým úkonům. Při tvorbě lze použít například Ganttův diagram, který dokáže velmi dobře znázornit jednotlivé úkoly, časové rozpětí i návaznost v čase.

i) Rozpočet

Při plánování rozpočtu je nezbytné být realistický, neopomenout žádné potenciální náklady a identifikovat veškeré náklady spojené s mediální činností. Je potřeba, aby byl rozpočet rozpracován do hloubky a podrobně, zároveň ale musí být přehledný a lehce čitelný.

j) Realizace a zhodnocení

Do poslední části PR plánu se zapisují informace, kdo bude zodpovědný za kterou oblast a jak budou plány naplněny.

2.3.4 Rozpočet

Jestliže organizujeme událost jako turné, koncert či festival, případně i v jiných oblastech než kulturních, je důležité pracovat v rámci rozpočtových omezení, ale také nezapomínat na požadovanou kvalitu s cílem maximalizovat výnosy. Proto je rozpočet velmi důležitou částí při organizaci akcí.

Mnoho firem pracuje dle rozpočtových formátů nebo přímo využívá event management systém, který sestavuje všechny obrazce, tabulky a kompletují všechny souhrnné ukazatele na jednom místě. Téměř všechny společnosti mají ve svém týmu osoby, které jsou zodpovědné za finanční a účetní stránku a za vytvoření rozpočtu, stejně jako za kontrolu celého realizačního procesu s cílem zajistit, že se vše děje v rámci rozpočtových omezení.

Při přípravě rozpočtu události podobnou turné, koncertům apod. se obvykle udržuje rozpětí ve výši 5 % až 15 %, což lze také nazvat „vyrovnávací rezervou“, která se používá v případě, že skutečný rozpočet překročí ten původně plánovaný. Event manažer by měl mít připravený rozpočet také proto, že jej kdykoli může poskytnout potenciálním sponzorům, aby se sami mohli rozhodnout, v jaké míře a do kterého projektu by se rádi zapojili. Například existují společnosti, které se rozhodnou sponzorovat celý základ události, zatímco jiné platí za tisk vstupenek a ostatního materiálu. Mnoho společností je připraveno sponzorovat ten druh akce/její část, kde mohou přímo vidět velikost nákladů.

Rozpočet neposkytuje pouze fakta a čísla s ohledem na náklady, ale rovněž s ohledem na potenciální výnosy, které společnost může získat z akce. To zpravidla zahrnuje očekávaný prodej vstupenek, stejně jako sumu, která může být poskytnuta sponzory. Jde o důležitou kostru celého projektu bez ohledu na to, jaké je velikosti a typu.

Ať už rozpočet připravuje profesionál, nebo nováček v oboru, tvorba a neustálá aktualizace rozpočtu pro akci pomůže, aby zůstal organizovaný a připravený pro jakýkoliv dotaz klienta, a také pomůže vyhnout se nežádoucím výkyvům. Pro klasickou událost zahrnuje rozpočet 4 kategorie:

- položky,
- předpokládané náklady,
- aktuální náklady
- podrobnosti.

V publikaci nazvané Event Management Principles and Methods pro studenty Punjab Technical University zveřejněno v roce 2010 je uvedeno několik zásad pro tvorbu rozpočtu speciálních kulturních akcí:

1. Náklady na pronájem

Je velmi důležité sledovat veškeré nájemné prostorů a také co vše může nabídnout – funkční prostor, úklid, možnost úschovy zavazadel a související náklady.

2. Odhadnutí nákladů na stravování

Tato část zahrnuje veškeré potraviny, nápoje – včetně spropitného. To může tvořit až 30 % z těchto nákladů a je důležité na ně nezapomínat.

3. Převážné poplatky

Týká se všech nákladů spojených s dopravou. Pronájem autobusu či dalších dopravních zařízení, palivo, dálniční známky apod.

4. Náklady na dekoraci

Většina událostí zahrnuje do realizace také náklady na výzdobu jako květiny, balónek, pronájem stanu apod.

5. Poplatky za zařízení

Běžné výdaje v této kategorii zahrnují A/V zařízení nebo nájemné za půjčení reproduktorů a jiných zařízení.

6. Shrnutí všech poplatků za tisk

Je důležité shrnout veškeré menší položky spojené s tiskem. Patří mezi ně tisk pozvánek, jmenovek, propagačních brožur, plakátů, vstupenek, bannerů a dalších.

7. Náklady na dárky

Pokud se v rámci akce chystá pořadatel něco darovat (návštěvníkům, partnerům apod.), je zapotřebí se věnovat těmto položkám odděleně. Tyto položky mohou být totiž nákladné.

8. Stanovení výdajů za činnosti

Jestliže pořádaná akce zahrnuje činnosti jako například golf, lázně, jízdu na koni nebo jiné činnosti, je nejlepší věnovat se této kategorii odděleně.

9. Další náklady

Do této položky lze řadit takové náklady, které nespádají do výše uvedených kategorií.

10. Rezervní fond

V závislosti na velikosti a složitosti realizace akce lze vytvořit tuto kategorii, která může obsahovat až 20 % z celého rozpočtu akce. Navzdory nejlepšímu plánování se totiž vždy mohou objevit nečekané náklady a poplatky, které nebyly zváženy a zahrnuty.

11. Shrnutí předpokládaných výdajů

V závislosti na tvorbě programu lze mít rozpočet stále k dispozici a aktualizovaný. Poskytuje tedy cenné informace i ostatním, kteří vědí o rozpočtu akce a jsou informováni.

12. Shrnutí skutečných výdajů

Tato část se provádí až po ukončení akce. Je proveden mezisoučet faktur ve všech deseti kategoriích a dokumentech. Je-li extrémně příznivý, lze identifikovat úsporu ve skutečném rozpočtu oproti promítanému rozpočtu, nebo naopak demonstrovat případnou ztrátu.

3 Představení projektu

Vybraný projekt, který bude dále v této části rozpracován dle uvedených metod, nese název „European Tour of Finnish Rock Bands“ neboli Evropské turné finských rockových kapel. Turné je plánováno po severní, střední a z části i jižní Evropě. Hlavní podnět vyvolala kapela Manzana, která bude podrobně zmíněna později. Tato kapela má již letité zkušenosti s evropskými turné a pro rok 2014 se rozhodla přizvat další dvě kapely.

Na začátku plánování byla přizvána kapela Santa Cruz, která vydala v září 2013 své první album, těší se velké oblibě a měla být také headlinerem celého turné. Bohužel zastupující agentura se nakonec zaměřila pouze na propagaci a koncerty ve Velké Británii a v půlce plánovacího procesu z projektu vystoupila. Nakonec tedy na turné vyjedou kapely Manzana, Luxury Toys a Peekaboo Primate.

V rámci plánovaného turné navštíví kapely 8 zemí a odehrají 13 klubových koncertů. Turné probíhá v termínu 2.5. – 18.5. 2014.

3.1 *Kapely*

Jak již bylo uvedeno výše, na turné zahrají 3 kapely - Manzana, Luxury Toys a Peekaboo Primate. Všechny tyto kapely jsou finské, zpívají anglický repertoár a jejich styl lze zařadit do rocku, hardrocku či alternativního metalu. Na poslední chvíli se na první tři koncerty odehrané ve Švýcarsku, na Slovensku a v České republice připojil také dánsko-americký rockový interpret Maryann Cotton.

3.1.1 Manzana

Manzana je punk-rock-metalová kapela z města Tampere, které se nachází v západním Finsku. Nedávno oslavila své desáté výročí a má také nejvíce zkušeností s cestami do Evropy v porovnání s ostatními kapelami účastnicemi se tohoto turné. Evropu navštívila již sedmkrát a těší se silné základně fanoušků především v západní Evropě a Pobaltí. Kapela vydala čtyři

alba a v současné době pracuje na dalším. Zpěvačka Manzany, Piritta Lumous, se objevila v několika televizních pořadech a v roce 2012 vydala knihu s názvem "Roadkill: Levottomuuden Anatomia", která byla vysoce ceněna kritiky a je považovaná za nejunikátnější rock'n roll novelu za poslední roky. Roadkill vypráví o evropském turné Manzany a také o mateřství a ženskosti na rockové scéně a zapříčinila nespočet diskusí ve finských médiích. Kniha byla vyprodaná za 3 týdny a čtvrtý dotisk proběhl na jaře 2013.

3.1.2 Luxury Toys

Luxury Toys je zajímavý nováček z Finska, konkrétně z města Lahti. Kapela vydala v roce 2011 první album a plánuje vydat další během tohoto roku. Hudba Luxury Toys je divoká kombinace klasického rocku, popu a moderního zvuku, který stále získává příznivce ze všech stran. Pro Luxury Toys je toto turné první zkušeností s koncertováním za hranicemi Finska.

3.1.3 Peekaboo Primate

Peekabo Primate, původně Airhead (do roku 2003), stejně jako kapela Manzana není žádným nováčkem. Považuje se za černou ovci metalové scény ve Finsku a nebojí se projevovat svou kontroverzní kombinací unikátních rytmů, emocionálních textů a živé energie. Od alba Playground music finland natočeného v roce 2011 je jejich styl ještě výraznější a rozpoznatelnější, čili moderní alternativní metal hraný od srdce s opravdovým mezinárodním potenciálem. Poslední jejich CD bylo vydáno v roce 2013.

3.2 Organizační tým

Ve všech literaturách o projektovém řízení se vždy píše o tom, jak důležitý je výběr správného týmu a rozdělení funkcí, za které jsou jednotliví členové zodpovědní. Toto evropské turné je ovšem specifické, a to zejména v tom, že není organizováno hudební agenturou ani žádnou jinou komerční společností, ale nápad vyjet na turné po Evropě přišel z vlastní iniciativy kapel v čele s Manzanou.

Zejména proto, že hlavním cílem turné je spíše propagace kapel za hranicemi Finska finanční zisk, je organizační tým tvořen právě jednotlivými členy kapely či jejich blízkými. Pověřenou osobu celého turné představuje Karolína Pánková, tour manažerka evropského turné, která je studentkou JAMK University of Applied Sciences, oboru Music and Media Management. Turné pro Manzanu a další přidružené kapely pořádá již pátým rokem.

Na začátku příprav turné na rok 2014 bylo dohodnuto, že se na přípravě bude podílet i agentura Rockstone Agency v čele s Jonnou Schildt, která zaštiťuje kapelu Manzana. Účast přislíbila i proto, že díky svému působení ve Finsku a ve Švédsku, ale také v jiných zemích jako Dánsko, Estonsko apod. má více kontaktů a partnerské sítě, které by mohly usnadnit plánování a organizaci koncertů. Nicméně kvůli velké vytíženosti agentury i samotné Jonny k významnému angažování agentury nedošlo a koncerty musela z většiny zařizovat tour manažerka sama.

4 Částečná realizace projektu a její vyhodnocení

Jak už bylo řečeno dříve, evropské turné pořádané Karolínou Pánkovou v roce 2014 není prvním a unikátním projektem, ale v řadě již 7. velkým výjezdem finských kapel po evropských zemích, kde se Karolína angažuje. Celé plánování turné se tedy opírá nejen o obecné předlohy a metody, ale také o četné osobní zkušenosti z minulých let, a to jak Karolíniných, tak kapel.

4.1 Stanovení a zhodnocení cílů projektu

Nejprve byl stanoven hlavní cíl projektu, který je následující:

„Zrealizovat Evropské turné finských kapel v termínu 2. – 18.5.2014 s minimálními náklady.“

Pokud bychom tento cíl rozložili dle trojimperativu, lze vidět specifikaci provedení – tou je kvalitně zorganizované turné (kdy měřítkem mohou být reakce diváků a médií), dále časový plán – turné bylo nutno naplánovat a připravit do 2.5. a poté realizovat v termínu 2.-18.5., s náklady minimálními.

V dalším kroku byla stanovena obsahová náplň turné, jejíž dosažení bylo jedním z dílčích cílů:

„Bude uspořádáno několik koncertů (v závislosti na domluvě s kluby, finančních možnostech a jiných omezeních) v zemích Evropy, na kterých se budou podílet tři finské kapely.“

Další dílčí cíle, termínované do konce turné, byly stanoveny po domluvě s členy kapely a organizačním týmem následovně:

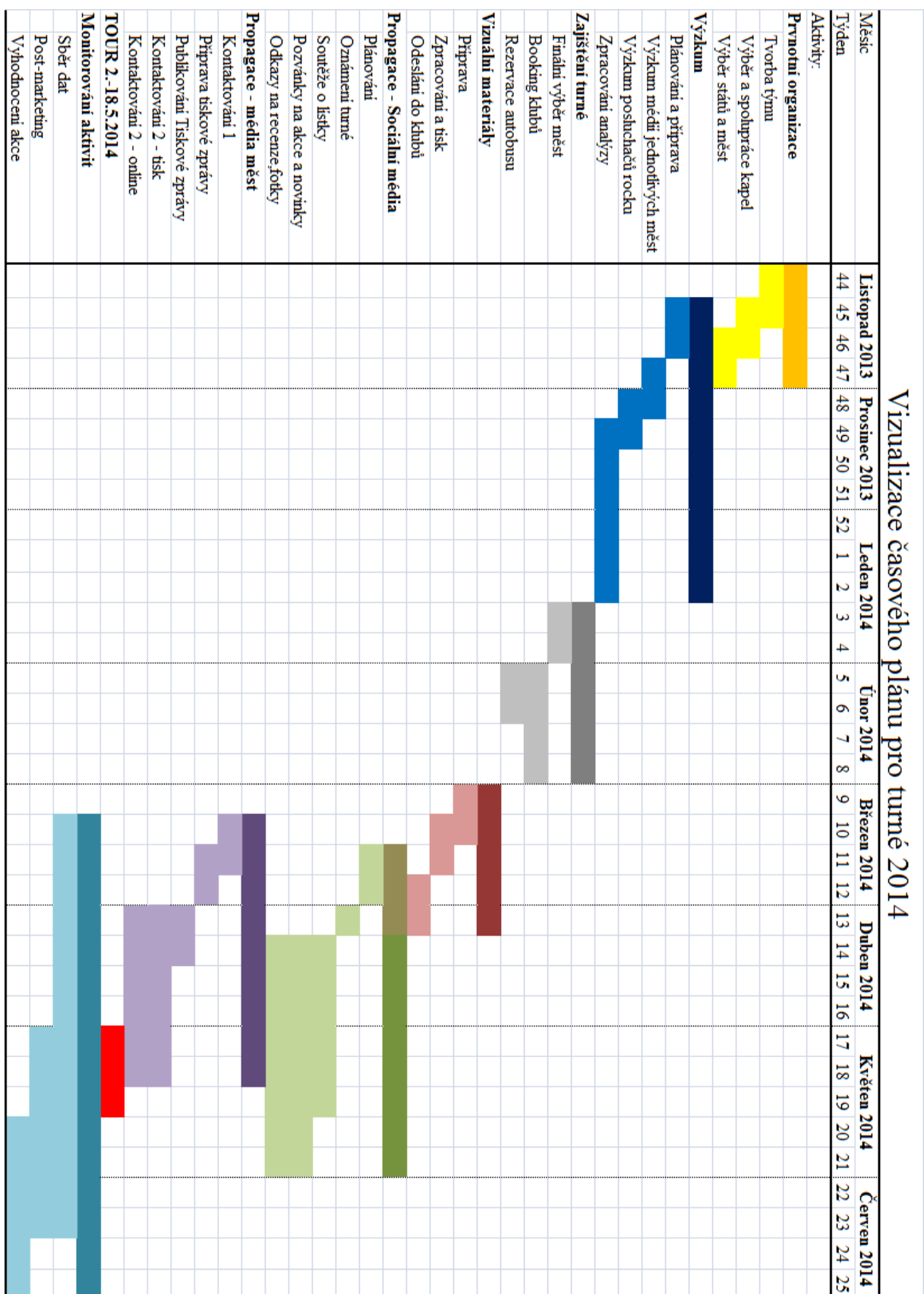
- propagace všech kapel v jednotlivých městech a státech,
- rozšíření posluchačské základny kapel,
- navázání nových perspektivních kontaktů.

4.2 Časový harmonogram

V první fázi příprav turné byly definovány oblasti a jednotlivé činnosti, které musely být splněny, aby bylo dosaženo hlavního cíle, čili realizace turné v daném termínu. Postupovalo se metodou vzad neboli sestavení plánu zpětně, čili známe termín výstupu dané akce (v tomto případě začátek turné) a díky trvání jednotlivých činností zjistíme, kdy nejpozději musíme začít s plánováním a realizací, abychom projekt dokončili ve stanoveném termínu.

V zájmu maximalizace cílů stanovil organizační tým za podpory kapel 26 činností, které musely být splněny, aby turné mohlo být realizováno. Po vložení těchto činností do Ganttova diagramu, a tedy po vizuálním znázornění všech úkolů, bylo viditelné, že s přípravou turné se muselo začít nejpozději na začátku listopadu. Vzhledem k předchozím zkušenostem organizačního týmu a zajištění větší jistoty hladkého průběhu se začalo s přípravou již na začátku října, neboť organizace takové velké události zahrnuje spoustu nástrah a nečekaných komplikací, zejména co se týče kontaktování a plánování koncertů apod.

Jaké činnosti byly zahrnuty do realizace turné a jaká byla stanovena jejich doba trvání je znázorněno v obrázku 4.1



Obr. 4.1 Vizualizace časového plánu pro turné 2014

Zdroj: vlastní zpracování

Po komunikaci s jednotlivými kluby byl vytvořen a součástí časového plánu a rozvržení činností se stal také koncertní plán s následujícími daty:

Finnish Rock Tour 2014		
Datum	Město	Stát
2.5.	Uster	CHE
5.5.	Bratislava	SK
6.5.	Ostrava	CZ
7.5.	Praha	CZ
8.5.	Praha	CZ
9.5.	Berlin	DE
11.5.	Poznaň	PL
12.5.	Varšava	PL
14.5.	Vilnius	LT
15.5.	Jelgava	LV
16.5.	Liepaja	LV
17.5.	Riga	LV
18.5.	Taliin	EE

Tab. 4.1 Seznam koncertů v rámci Finish Rock Tour 2014

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Mediální plán

Mediální plán pro turné v roce 2014 byl vytvořen jako závěrečná práce čtyřčlenným týmem, jehož jsem byla členem, a to v rámci kurzu Media and Public Relations na JAMK University of Applied Sciences. Práce vychází z osobních zkušeností Karolíny a také z rad a podnětů, které nám byly na kurzu poskytnuty. Při tvorbě jsme také aktivně využívaly brainstormingu.

Nutno znovu zdůraznit, že mediální plán a celkové PR je velmi specifické podle druhu akce, jejího rozsahu a také finančních prostředků. Proto nelze říci obecně, jakou formu a obsah by měl mít ideální mediální plán. Pro účely tvorby mediálního plánu pro tento projekt bylo použito inspirační schéma, které se opírá o 9 základních kategorií, na které by se organizátoři koncertů/turné apod. měli zaměřit. Tento dokument nám byl poskytnut v rámci výše zmíněného kurzu.

Vzhledem k tomu, že některé informace zahrnuté do mediálního plánu jsou již rozepsány detailněji v jiných kapitolách, v následujícím plánu bude vynechán z části bod 1.– představení a analýza situace a bod 8 – rozpočet.

4.3.1 Úvod (Analýza situace)

Mise

Naším posláním je zajistit účinnou propagaci k nadcházejícímu evropskému turné.

Vize

Naší vizí je zajistit maximálně možné zviditelnění kapel v navštívených zemích, a tím maximalizovat šance na získání silné fanouškovské základny a případné obchodní partnery v těchto zemích.

Situace v odvětví

V dnešní době je zcela zřejmé, že budoucnost rockové muziky spočívá v živých show a akcích. V poslední době je trendem kapel opouštět hlavní nahrávací společnosti, od kterých nedostávají takovou podporu a pozornost, jakou by si představovali, a přecházet na tzv. Independent (nezávislé) nahrávací společnosti, které nemohou poskytnout tolik peněz, ale dávají kapelám dostatečnou pozornost a svobodu v tom, co chtějí dělat.

Pokud jde o cestování do zahraničí, v současné době lze považovat za trend, že se několik skupin (většinou tři) rozhodne zorganizovat vlastní produkované turné v zahraničí. To je důsledkem toho, že z nově získaných vztahů s independent společností dostanou rady a pomocnou ruku při organizování turné a při propagaci.

Další trend či skutečnost je taková, že bohužel zájem o živé rockové show v posledních letech relativně klesá. Fanoušci rocku „stárnou“ a spousta těchto lidí ztrácí zájem navštěvovat rockové kluby či si jít poslechnout živou kapelu. Tohle je také částečně zapříčiněno ekonomickou krizí, která propukla v Evropě v roce 2008 a její důsledky jsou stále patrné. To v praxi znamená, že si fanoušci nemohou dovolit navštěvovat tolik koncertů, kolik by si přáli.

Hlavní výzvou v promo akcích na internetu je extrémní počet informací, které uživatelé neustále dostávají, a díky tomu se může stát, že se v množství novinek a sdělení potenciální zákazník ztratí a přehlédne či zapomene informace, které by jinak pro něj mohly být zajímavé a užitečné. I přes tuto skutečnost je stále nezbytně nutné upoutávat pozornost a využít všechny možné prostředky k jejímu udržení.

Situace vlastního projektu

Situace v plánování Evropského turné je v tento moment podobná většině malých a začínajících turné či agentur. Určitá zkušenost s organizací turné v realizačním týmu existuje a díky organizaci turné v minulosti jsou navázány kontakty s některými kluby a místními médii. Také se opět spolupracuje s kapelou Manzana, která má dobrou a silnou základnu fanoušků za hranicemi.

Velkou výhodou je fakt, že v letošním roce došlo ke spolupráci s hudební agenturou, která zastupuje kapelu Manzana. Rockstone agency souhlasila se zapojením zejména do přípravné části zahrnující zamlouvání klubů a promování turné. Rockstone má kontakty v Dánsku, Německu, Švédsku a v Pobaltí, proto jsou plánování a organizace koncertů v těchto oblastech jednodušší. Navíc má tato agentura také kontakty na média po téměř celé Evropě, které je možné pro turné použít.

Další výhodou, kterou můžeme na turné využít, je fakt, že v některých navštěvovaných zemích jsou kapely, které již v minulosti nějakým způsobem spolupracovaly s vyjíždějícími kapelami a které budou osloveny, aby také vystoupily na tamních koncertech. Toto přinese další posluchače a posílí reklamu.

Hudební styl kapel je rozdílný, což může přinést výhody i nevýhody. Pomůže to uskutečnit žánrově rozmanité turné, ne zcela zaměřené na určitou komunitu ani striktně orientované na jeden hudební styl. Naopak to ale vyžaduje zvýšenou pozornost v oblasti reklamy, neboť odlišný styl hudby a fanoušků vyžaduje odlišný přístup. Na druhou stranu variabilita přináší příležitost oslovit více komunit a získat tím spíše více fanoušků. Hlavní skupinou lidí, která má být oslovena, jsou nicméně obecně fanoušci rocku, bez nějaké užší specifikace.

Trh

Trh rockové muziky je odlišný v každé z navštívených zemí. V rámci zpracování situace na trhu byl proveden internetový výzkum, který mapoval zájem a povědomí o rockové muzice v jednotlivých zemích a oblastech.

Mezi trhy s největším zájmem o finskou rockovou a metalovou muziku, u zemí navštívených v rámci turné, patří Německo a Švýcarsko. V těchto zemích je finská rocková muzika velmi populární a kapely lehčích žánrů rocku jsou považovány za tradiční hudbu. Nicméně v průběhu času na turné v Evropě Manzana ukázala, že dokázala získat pozornost nejen tradičních rockových fanoušků, ale taky mnoho těch, kteří jsou více orientovaní spíše na heavy rock nebo metal.

Další oblast, která vykazuje zájem o finský rock je Pobaltí (Litva, Lotyšsko, Estonsko). Místní publikum je již po mnoha menších turné na živý finský rock zvyklé a ačkoli trh nemůže nabídnout mnoho finančních možností, přesto zde finské kapely naleznou určitou formu úspěchu.

Středoevropské slovanské země (Česká republika, Polsko) nabízí trh, který nejeví až tak velký zájem o rockový styl muziky, který hrají vystupující kapely. Nejvíce oblíbený hudební žánr se zdá být ne tak rockový a metalový v porovnání se situací v jiných oblastech. Další velmi důležitou informací je to, že se Česká republika stále potýká s určitou finanční a politickou krizí, díky které lidé nemají příliš zájem o investování do živých koncertů, CD a dalších kulturních záležitostí. Nicméně ve všech zmiňovaných zemích má kapela Manzana určitou základnu fanoušků, kterou si vytvořila díky návštěvám v minulosti.

Náš plán

Hlavní cíl projektu „Zorganizovat Evropské turné tří finských kapel v termínu 2. - 18.5.2014 s minimálními náklady“ v sobě zahrnuje domlouvání míst a termínů koncertů, propagaci celého turné i jednotlivých koncertů a post-marketing.

Koncept celého turné se pozoruhodně změnil během listopadu, kdy se předpokládalo, že jej bude tvořit hlavní kapela a kapely pomocné, ale nakonec bylo rozhodnuto najít tři rovnocenné rockové skupiny. To dává výhody, ale i nevýhody, neboť známé jméno hlavní prosazované

kapely může být více sjednocující a zaměřené na cílenou skupinu, zatímco druhý způsob s třemi relativně odlišnými rockovými kapelami umožňuje oslovit publikum všech stylů.

Protože si kapely financují své turné samy, nejsou limitovány žádostmi nahrávacích studií jak turné připravit a jak jej propagovat. To nám v rámci organizace dává volnost přidávat další efektivní položky do propagace a rozlišovat různé využití médií v závislosti na rozdílném druhu publika. Navíc se lze více zaměřit na to, jak samy kapely chtějí být prezentovány.

Vzhledem k finančním úspěchům dosaženým na turné v minulosti projevily kapely reálné očekávání návratnosti investice 15 - 20 %. To dává šanci být vstřícnější k fanouškům a návštěvníkům při stanovování cen vstupenek či reklamních předmětů, které by dle předpokladů měly podpořit hlavní cíle turné a zaujmout co nejvíce publika.

Úvod zahrnuje také představení kapel, přičemž podrobně byly popsány již v kapitole 3.1.

4.3.2 Záměry a cíle

Hlavním cílem je zvýšit povědomí o vystupujících kapelách ve vybraných zemích a maximalizovat jejich fanouškovskou základnu stejně jako šance zaujmout tamní nahrávací společnosti, distribuční nebo propagační firmy, které by případně s kapelami navázaly v budoucnosti spolupráci. Tento cíl patří mezi dlouhodobé.

Společně s tímto cílem je také záměrem vytvořit a podpořit tvorbu fanklubů v cílových zemích, které by pomohly s propagací dalších tour a koncertů v budoucnu. Fankluby jsou velmi efektivní nástroj propagace, neboť jejich členové jsou obvykle skálními fanoušky, ochotnými se zapojit a velmi dobře pomáhají s udržením povědomí o kapelách ve svých zemích.

a) Sociální média

Facebook je hlavním sociálním médiem, na které se v rámci turné budeme zaměřovat a jeho efektivní využití je také považováno za hlavní indikátor úspěchu, nebo neúspěchu při

vynakládání našeho úsilí na sociálních médiích. Hlavním cílem v této oblasti je zvýšit počet fanoušků facebookových profilů jednotlivých kapel:

- Manzana zvýší počet fanoušků na stránkách z nynějších 2 445 na alespoň 2700 fanoušků před začátkem turné a na 3000 v průběhu koncertování či v krátkém období po ukončení všech vystoupení.
- Luxury Toys navýší svou základnu fanoušků před turné z čísla 327 alespoň na 380 a během turné a krátce po něm přesáhne hranici 500 příznivců.
- Peekaboo Primate zvýší před začátkem turné počet fanoušků na stránkách z 460 na 500 a během turné a krátce po něm na 600 fanoušků.

Dalšími nástroji, které budou použity k oslovení publika v rámci sociálních médií, jsou sociální sítě Twitter a Youtube, kde lze sledovat počet zhlédnutých videí. V současnosti však má svůj Youtube kanál má pouze kapela Peekaboo Primate, což situaci částečně komplikuje. Videá Luxury Toys jsou nahrávána pouze jejími fanoušky a oficiální videa Manzany jsou nahrávána přes tvůrce video kanálů.

b) Lokální média

V médiích v jednotlivých městech, které budou v rámci turné navštíveny, je v plánu oslovit veškeré média, jak tisk, tak online servery, která budou v dané oblasti nalezena. Jednotlivá média budou pak požádána o otisknutí tiskové zprávy a dostanou k dispozici CD kapel pro napsání recenzí. V neposlední řadě bude také nabídnuta možnost interview s kapelami. Cíle v této oblasti jsou následující:

- 1-2 uveřejněné tiskové zprávy v médiích v každém městě,
- 1-2 recenze alba zveřejněné v médiích v každém městě,
- 1 interview poskytnuté před turné alespoň ve dvou zemích,
- 1 interview poskytnuté během turné v zemi.

c) Koncerty

Koncerty budou pořádány jak během týdne, tak i o víkendech, kdy je návštěvnost koncertů pochopitelně odlišná, proto není možné stanovit společný cíl v podobě konkrétního čísla návštěvníků na koncertech. Díky těmto okolnostem bylo vytvořeno několik oddělených cílů závislých na termínu koncertu a místě, kde bude uskutečněn. Cílem je zaplnit průměrně minimálně:

- 20 % kapacity klubu v neděle, pondělky a úterky,
- 50 % kapacity klubu ve středu a čtvrtky,
- 75 % kapacity klubu v pátky a soboty.

Nicméně v zemích, kde je finská muzika známá a oblíbená (Švédsko, Německo a Pobaltí) je procentuální obsazení klubu navýšeno na 40 %, 70 % a 90 %.

4.3.3 Publikum

Publikum, které je zapotřebí na nadcházející turné oslovit, jsou lidé různého věku, kteří mají rádi rockovou muziku. Na základě potřeby definovat přesněji cílové publikum pro zajištění maximální účinnosti chystaných propagačních a reklamních akcí, bylo rozhodnuto zrealizovat vlastní výzkum, který se zaměří na fanoušky rockové muziky, jejich věk a zájem o živé koncerty.

Protože tyto samostatné informace nejsou nikde dostupné, náhradním plánem bylo alespoň zjistit povědomí o rockové muzice v jednotlivých zemích, kde kapely zavítají. Největší důraz byl kladen na velké rockové festivaly, rockové rádia a další média, která se rocku alespoň okrajově věnují. Pokud tato média a události v zemi jsou, lze předpokládat zájem lidí o tento hudební žánr a samozřejmě také zájem o chystané turné a koncerty.

V každé zaangażované zemi bylo nalezeno hned několik rockových událostí a médií od zmiňovaných festivalů a rádií až po magazíny a místní internetové obchody s rockovým

oblečením. Z tohoto lze předpokládat, že v každé zemi existuje určitá poptávka po rockové muzice.

Díky Facebooku a profilům kapel lze také odhadnout určitý průměrný věk posluchačů u jednotlivých kapel. Největší skupina fanoušků Luxury Toys je mezi 25-34 lety, Manzany pak v rozmezí 35-44 let a věk fanoušků Peekaboo Primate je stejně jako v případě LT mezi 25-34 lety.

Z těchto dat můžeme vidět, že publikum, které je důležité oslovit je různorodé a věkově odlišné, neboť rocková muzika je oblíbená u všech věkových kategorií.

4.3.4 Sdělení

Sdělení pro nadcházející turné musí být srozumitelná, plná energie a zahrnovat klíčové charakteristiky, kterými jsou kvalitní rock a neopakovatelný zážitek. Při tvorbě sdělení byl kladen důraz na to, aby sdělení bylo také uvolněné, optimistické a aby posluchače na první pohled zaujalo. I díky žánrům hudby, které kapely hrají, chtějí mít na koncertech uvolněnou atmosféru, bavit se společně s diváky a hranici mezi nimi posunout na minimum. Důvody, proč by lidé měli přijít na turné, jsou následující:

- šance vidět originální finský rock'n'roll,
- úžasná show,
- spousta hudebního prožitku.

Příklady použitých sdělení a upoutávek na turné. Pro lepší pochopení a zachování přesného významu jsou následující slogany uvedeny v angličtině:

“Be cool and come to see us playing rock music!”

“Can you drink more than Finnish musicians?”

“We are experienced rock musicians! Come and check it out.”

“We wanna party with you.”

“Party with us as equals and friends!”

4.3.5 Strategie

Vzhledem k tomu, že turné by nemělo být příliš nákladné a jeho hlavní účel je propagace rockových finských kapel, investice na realizaci musí být co nejmenší. Zároveň by ale měla být efektivní a vyrovnaná (v rámci možností). Z předchozích zkušeností na turné kapely Manzana je známo, že návratnost investic se vždy pohybovala pouze kolem jedné třetiny. Stejnou situaci lze předpokládat i v případě letošního turné.

Na základě tohoto požadavku a omezených finančních zdrojů bylo potřeba připravit mediální plán upravený v nízkonákladové podobě. I proto jsou hlavním nástrojem pro media plán právě sociální média.

Za komunikační nástroje, přes které budou zveřejňovány naše zprávy směřované k cílovému publiku, jsou stanovena jednotlivá sociální média jako Facebook, Twitter, Youtube, Instagram a Foursquare, následně pak místní rádia a tisk, rockové weby, online rock magazíny a noviny, internetové stránky informující o možnostech kulturního vyžití apod.

Navíc budou kontaktována jednotlivá místní média jako tisk a online weby, kterým bude poskytnuta tisková zpráva na nadcházející turné a data koncertů. Zároveň bude tisku nabídnuta možnost interview s kapelami a volné lístky na koncerty, ze kterého budou moci následně zveřejnit recenzi do svých novin. Tisková zpráva bude také doručena informačním centřům jednotlivých měst a na online informační weby.

4.3.6 Aktivita

V této části mediálního plánu jsou konkrétně a detailně rozepsány jednotlivé aktivity, které budou v rámci turné realizovány. Pro potřeby této bakalářské práce jsou nicméně tyto informace doplňující, proto zde bude problematika jen lehce nastíněna, nikoli detailně rozepsána.

Aktivity mediálního plánu budou realizovány:

- na sociálních médiích – Facebook, Twitter, Blogs, Youtube, Instagram, Foursquare,
- v místních rádiích a tisku,
- na online rockových webech a v magazínech
- v místních informačních centrech a online informačních webech.

Dále jsou všechny aktivity, které budou na jednotlivých médiích použity, rozděleny do tří fází:

- před turné,
- během turné,
- po turné.

Je tomu tak především proto, že jednotlivé fáze jsou specifické a nelze jednoznačně určit jednotnou strategii pro všechny fáze.

V rámci využití Facebooku bude sledována návštěvnost profilu, reakce na příspěvky a jejich oblíbenost, počet sdílení apod. Facebook bude hlavním nástrojem propagace a zviditelnění, proto v rámci všech fází bude zahrnuta intenzivní komunikace s fanoušky, soutěže, fotky a videa z koncertů i ze zákulisí, sdílení článků a recenzí, motivace k vyjádření zážitků fanoušků apod.

Tisk zahrnuje rozesílání tiskových zpráv, uskutečnění interview, focení, nabízení CD k recenzi apod. Vše v takové intenzitě, aby byly splněny cíle popsány v části Lokální média v kapitole 4.3.2.

4.3.7 Časový harmonogram

V rámci definování mediálního plánu bylo vytvořeno několik činností, které musí být splněny v určitém čase tak, aby byl mediální plán co nejefektivnější. Předběžný časový plán je následující:

Listopad 2013

- Začátek plánování turné, tvorba týmu
- Výběr zemí a zastávek během turné
- Vyhledání místních médií

Prosinec 2013

- Vyhledání rockových fanoušků (zjištění, zda je v daných zemích a městech o rockovou muziku zájem)
- Analýza výsledků výzkumu

Leden 2014

- Dokončení analýzy výzkumu
- Stanovení termínů koncertů a zamluvení klubů

Únor 2014

- Dokončení komunikace s kluby
- Sestavení jednotlivých koncertů
- Rezervace autobusu

Březen 2014

- Tvorba vizuálních materiálů, jejich dokončení a rozeslání
- Oznámení turné
- Začátek marketingové kampaně na sociálních médiích
- První soutěže o vstupenky, CD apod.
- Začátek marketingové kampaně v tisku a rádiích
- Příprava tiskové zprávy

Duben 2014

- Monitorování marketingových aktivit a sběr dat
- Pokračování kampaně na sociálních sítích – další soutěže o trička a reklamní předměty
- Zveřejnění tiskové zprávy
- Kontaktování tisku v městech

2.5. – 18.5. 2014 TOUR

Květen 2014

- Monitorování marketingových aktivit a sběr dat
- Pozvání na jednotlivé koncerty v rámci turné ve všech médiích
- Pokračování post-marketingových aktivit

Červen 2014

- Monitorování marketingových aktivit a sběr dat
- Zhodnocení marketingu a mediální kampaně

4.3.8 Rozpočet

V této části byl kladen důraz na jednotlivé náklady spojené s realizací mediálního plánu. Vzhledem k tomu, že je pro marketingové účely využíván převážně Facebook a jeho neplacené funkce, jsou náklady na propagaci relativně nízké. Jednotlivé položky jsou rozpracovány v celkovém rozpočtu turné v kapitole 3.3 Rozpočet projektu. Uvažuje se pouze s náklady na tisk, na distribuci prospektů a na pořízení razítek, které budou sloužit jako náhrada vstupenky.

4.3.9 Realizace a zhodnocení

Zhodnocení je prováděno na základě splnění jednotlivých definovaných cílů. Vzhledem k tomu, že jsou používána převážně sociální média, existují techniky měření, přes které můžeme změřit, jak úspěšně byla sociální média využita. Použít lze tyto metriky:

- Facebook – sdílení, lajky, komentáře, počet zhlédnutí,
- YouTube – průměrné trvání zobrazení, komentáře, lajky, přidání videa do oblíbených (odebrání), sdílení, počet zhlédnutí,
- Instagram – počet sledování, statistické tabulky (měsíční, za celé období), lajky a komentary apod.

4.3.10 Shrnutí

Díky nízkým finančním prostředkům na propagaci turné, dochází k zaměření převážně na média, která nabízejí služby za minimální náklady. Řeč je o neprofesionálních hudebních webech, sociálních médiích, online rádiích, stránkách fanoušků (blogy) a webech fanklubů. Jelikož je naše publikum rozličné, jsou použity různé způsoby oslovení cílových skupin.

Hlavním poselstvím pro publikum je pozvánka na živou, energickou a divokou párty s jedinečnou rock'n'roll finskou muzikou, zkrátka finští rockeři společně s jejich evropskými fanoušky na úrovni přátel. Mediální propagace turné pokračuje během koncertování a také měsíc po ukončení turné.

4.4 Rozpočet projektu

Závěrem byl sestaven rozpočet celého projektu. K sestavení byla použita metoda hrubého odhadu, stejně tak jako informace a údaje na základě komunikace s kluby.

Odhad rozpočtu turné 2014			
Příjmy		Výdaje	
<i>Vlastní kapitál</i> ¹	15 000€	<i>Pronájem:</i>	
<i>Vystoupení</i> ² :		- Bratislava	100€
- Uster	300€	- Praha	71€
- Liepaja	150€	- Poznaň	100€
- Berlin	1/2 zisku	- Varšava	120€
- Vilnius	celý zisk	- Ostrava	55€
- Praha	celý zisk	<i>Jídlo:</i>	
- Riga	150€	- 10€/os/den	3 200€
		<i>Přeprava:</i>	
		- Autobus ³	11 200€
		<i>Tisk:</i>	
		- Plakáty	200€
		<i>Ostatní</i> ⁴	10€
Celkem	15460€	Celkem	15 051€

Tab. 4.2 Odhad rozpočtu

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší pochopení struktury rozpočtu jsou u některých z položek indexová čísla s následujícími doplňujícími informacemi:

¹ – Každá z kapel investovala do projektu stejným dílem, čili 5000€/kapela.

² – Koncert v Tallinu a Jergavě je ohodnocen pouze jídlem a pitím.

³ – Autobus je zařizován samotnou agenturou. V ceně je zahrnut nájem autobusu, palivo, řidič a veškeré poplatky spojené s cestou včetně trajektu.

⁴ – Do položky ostatní jsou zahrnuty výdaje na nákup kancelářských potřeb a razítek používaných na koncertech místo vstupenek.

5 Závěr

Cílem této práce zaměřené na projektové řízení bylo zrealizovat koncertní turné finských kapel po Evropě s co možná nejnižšími náklady. Při realizaci byla použita metoda stanovení cílů, díky které byly vymezeny hlavní i dílčí cíle, které jasně určily směr, kterým se celý tento projekt ubíral.

Další uplatněnou metodou v rámci projektu bylo vymezení činností a dob jejich trvání a následné promítnutí do Ganttova diagramu, což poskytlo vizuální podobu naší práce a zobrazilo také vzájemné vazby mezi jednotlivými činnostmi. Na základě teoretických znalostí byl posléze vytvořen podrobný mediální plán zaměřující se na analýzu situace trhu, vymezení publika a následné postupy na jeho oslovení a propagování celé akce.

Neméně důležité bylo sestavit rozpočet, který byl odhadnut pomocí hrubého odhadu. Finanční prostředky byly značně omezené vzhledem k faktu, že turné financovaly kapely samy. I přes tuto skutečnost bylo turné poměrně bez větších komplikací zrealizováno a již teď (v době dokončení práce ještě před začátkem koncertování) se těší oblibě.

6 Seznam literatury

BENDOŤÁ, Klára. A KOL. *Základy projektového řízení* [online]. 2012 [cit. 2014-04-12]. ISBN 978-80-244-3124-6. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf

BOWDIN, Glenn, William O'TOOLE, Johnny ALLEN, Rob HARRIS a Ian MCDONNELL. *Events Management*. Great Britain: Elsevier Ltd., 2006. ISBN 978-0750665339.

Event Management: Principles and Methods. *Scribd* [online]. 2010 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/42041526/Event-Management-Principles-and-Methods>

JANOUSKOVÁ, Eva. *Event management - Tenisový turnaj* [online]. Plzeň, 2012 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/3128/BP_Eva_Janouskova.pdf?sequence=1.
Bakalářská práce. Západočeská Univerzita v Plzni

LUNTER, Luboš. *Využití metod projektového managementu při řízení IT projektu* [online]. Brno, 2011 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/143320/fi_m/dp_lunter.pdf.
Diplomová práce. Masarykova Univerzita.

MEHNDIRATTA, Vaibhav. *Career in Event Management*. India: Abhishek Publications, 2009. ISBN 978-81-8247-241-9

RAJ, Razaq a James MUSGRAVE. *Event management and sustainability* [online]. 2009 [cit. 2014-04-12]. ISBN 9781845935252. Dostupné z: <https://www.dawsonera.com/abstract/9781845935252>

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-90-3.

STODŮLKOVÁ, Marta. *Využití metod projektového managementu* [online]. Brno, 2008 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/64483/esf_b/Text_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

ŠTEFÁNEK, R., K. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. BENDO VÁ, P. HOLÁKOVÁ a I. MASÁR. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2835-0

VEBER, Jaroslav. & KOL. *Management*. Praha: Management press, 2013. ISBN 978-80-7261-200-0

Prohlášení o využití výsledků práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

Barbora Žembová

Barbora Žembová